VALVE®

MANUAL PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS

VALVE®

MANUAL PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS

Uma destemida aventura
sobre como agir
quando ninguém lhe
diz o que fazer

PRIMEIRA EDIÇÃO
2012

Dedicado às famílias de todos
os funcionários da Valve.

Obrigado por nos ajudarem a
fazer deste um lugar incrível.

Índice

© 2012 Valve Corporation. Todos os direitos reservados. Impresso nos Estados Unidos da América.

Este manual não constitui um contrato de trabalho nem uma política vinculativa e está sujeito a alterações a qualquer momento. A Valve ou o funcionário estão aptos a rescindir a relação trabalhista a qualquer momento, com ou sem justa causa, com ou sem aviso prévio. A relação trabalhista com a Valve não determina vínculo empregatício nem obrigações por qualquer uma das partes e nada neste manual alterará esta condição.

Primeira edição: março de 2012

Valve Corporation
Bellevue, Washington EUA
www.valvesoftware.com

Desenvolvido pela Valve
Tipo de letra: ITC New Baskerville

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Prefácio

Em 1996, nos propusemos a criar jogos excelentes, mas sabíamos, naquela época, que primeiro precisaríamos criar um lugar estruturado para incentivar essa excelência. Um lugar em que pessoas de talento incrível teriam autonomia para colocar as suas obras-primas nas mãos de milhões de pessoas, com pouquíssimos obstáculos. Este manual é uma síntese brevíssima dos nossos princípios norteadores. Com o crescimento contínuo da Valve, esperamos que esses princípios sirvam para todas as pessoas que venham a integrar nossa equipe.
Se você é novo(a) na Valve, receba nossas boas-vindas.
Apesar de os objetivos deste manual serem importantes, são as suas ideias, o seu talento e a sua energia que realmente sustentarão o brilho da Valve nos anos vindouros. Obrigado por estar aqui. Vamos criar coisas incríveis.

Como usar este manual

Este manual não trata de benefícios adicionais nem de como configurar a sua estação de trabalho ou onde encontrar um código-fonte. A Valve trabalha de formas que podem ser vistas como anti-intuitivas à primeira vista. Este manual aborda as escolhas que você fará e como refletir sobre elas. Sobretudo, fala de como não perder o controle, agora que você está aqui.

Para obter mais detalhes práticos, confira a intranet oficial da Valve (**http://intranet**). Procure lá por coisas do tipo como construir um depósito do Steam (Steam depot) ou se há cobertura para os seus óculos no plano de gastos flexíveis (Flex Spending).

Este manual está na intranet, para que você possa editá-lo. Depois de lê-lo, ajude-nos a melhorá-lo para os próximos novatos. Sugira novas seções ou altere as existentes. Faça adições ao Glossário. Ou, se não se sentir muito à vontade para editá-lo, adicione anotações: faça comentários e sugestões. Faremos uma revisão coletiva das alterações e as incluiremos nas revisões futuras.

1

Bem-vindo(a) à Valve

Seu primeiro dia

Fig. 1-1

Você passou pelo processo de entrevista, assinou os contratos e, finalmente, está aqui na Valve. Parabéns e aceite nossas boas-vindas!

Com o seu jeito incrível e exclusivo de fazer as coisas, a Valve será a melhor experiência profissional da sua vida, mas pode demorar um pouquinho até que você se acostume. Este manual foi escrito por pessoas que estiveram no lugar em que você está agora e que querem facilitar ao máximo os seus primeiros meses aqui.

Fatos importantes sobre a Valve

Fig. 1-2

A Valve é uma empresa autofinanciada. Nunca utilizamos recursos externos. Desde o nosso início, isso foi de extrema importância para termos liberdade de moldar a empresa e nossas práticas comerciais.

A Valve detém os direitos de propriedade intelectual. Isso foge, e muito, da regra, tanto do nosso segmento quanto da maior parte das empresas que produzem conteúdo de entretenimento. Nem sempre detivemos todos os direitos, mas graças a algumas disputas jurídicas com nossa primeira distribuidora, depois de o *Half-Life* ser comercializado, agora detemos. Por causa disso, temos liberdade para tomar nossas próprias decisões sobre os nossos produtos.

A Valve não é só uma empresa de jogos. Começamos nossa existência como uma empresa de jogos bem tradicional. E ainda somos assim, mas com um objetivo muito mais amplo.

Isso é ótimo, porque assim acabamos fazendo jogos melhores e também nos diversificamos. Somos uma empresa de entretenimento. Uma empresa de software. Uma empresa de plataforma. Mas, acima de tudo, uma empresa cheia de pessoas entusiasmadas e apaixonadas por nossas criações.

Bem-vindo(a) ao nivelamento

A hierarquia é excelente para conservar a previsibilidade e a repetitividade. Ela simplifica o planejamento e facilita o controle de um grande grupo de pessoas, do nível mais alto ao menor, sendo este o motivo de as organizações militares confiarem tanto nela.

Porém, quando se é uma empresa de entretenimento que passou a última década se esforçando para recrutar as pessoas mais inteligentes, inovadoras e talentosas da face da Terra, dizer para elas se sentarem à frente de uma mesa e fazerem tudo que lhes mandam é destruir 99% do valor dessas pessoas. Queremos pessoas inovadoras e isso significa contribuir para um ambiente em que elas possam prosperar.

É por isso que a Valve é nivelada. É a nossa forma abreviada de dizer que não temos gerência e que ninguém é "subordinado" de ninguém. Temos um fundador/presidente, mas nem ele é o seu gerente. Esta empresa é dirigida pelas suas mãos, rumo às oportunidades e longe dos riscos. Você tem o poder de dar o sinal verde para os projetos. Você tem o poder de lançar produtos.

ORGANOGRAMAS DA VALVE
(NA VISÃO DOS COLABORADORES)
Diag. 1
gabe
todo mundo
Diag. 2
todo mundo
chet
Diag. 3
Diag. 4
Diag. 5
*
* "Sou novo aqui, alguém quer café?... Galera?"

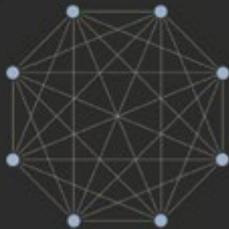
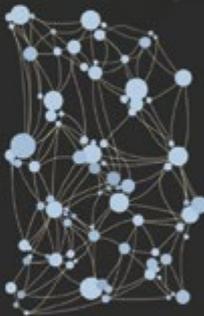



Fig. 1-3

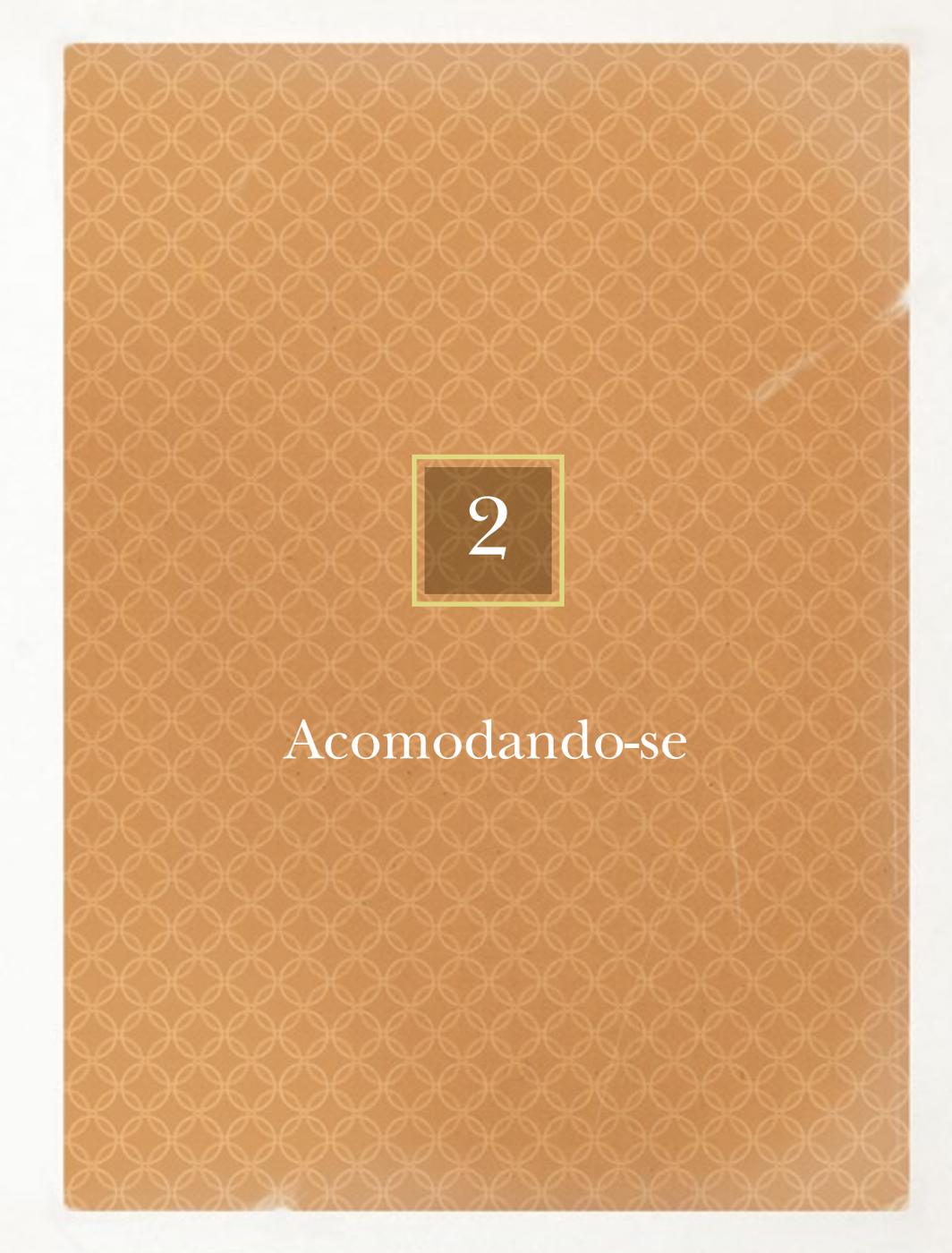
Uma estrutura nivelada remove qualquer barreira organizacional entre o seu trabalho e o cliente apreciando esse trabalho. Todas as empresas lhe dirão que “o cliente é o patrão”, mas aqui essa declaração tem peso. Não há burocracia para impedi-lo de descobrir o que os nossos clientes querem e, então, propiciar isso a eles.

Se você estiver pensando: “Nossa, parece muita responsabilidade”, é isso mesmo. É por isso que a contratação é a coisa mais importante que você vai fazer na Valve *(veja “Contratação”, na página 43)*. Sempre que você entrevistar um funcionário potencial, não se pergunte apenas se ele tem talento e é participativo, mas se tem a capacidade de, literalmente, dirigir esta empresa, porque é o que vai acontecer.

* See Page 18, Fig. 2.2

Por que a mesa tem rodinhas? Pense nessas rodinhas como um lembrete simbólico de que você deve sempre considerar para onde ir com o propósito de ser mais valioso. Mas pense que também são rodas de verdade, pois é para isso que estão lá, e você pode realmente deslocar a sua mesa com elas.

Você vai perceber que as pessoas se mudam com frequência; muitas vezes, equipes inteiras mudam as mesas de lugar para ficarem mais perto. Não há uma estrutura organizacional que exija você perto das pessoas com quem trabalha ou que mais lhe ajudam.

Como todos estão sempre se movimentando dentro da empresa, é difícil encontrar as pessoas. É para isso que nós temos o **http://user**, confere lá. Sabemos onde você está sentado pelo local onde a sua máquina está plugada; portanto, use esse site para ver um mapa de onde cada um está agora.

2

Acomodando-se

Seu primeiro mês

Você decidiu onde colocar a sua mesa. Você sabe onde fica a máquina de café. Até já sabe o nome de algumas pessoas. Você não está mais pirando. Aliás, você se sente preparado para chegar ao trabalho de manhã, apontar aqueles lápis, ligar o computador e… depois o quê?

Esta próxima sessão te orientará a descobrir no que trabalhar. Você vai aprender como funcionam os projetos, como os grupos funcionam e como os produtos saem das portas da Valve.

*in the kitchen

Trabalhar em quê

Por que preciso escolher meus próprios projetos?
Ouvimos dizer que há outras empresas que permitem que o seu pessoal reserve uma parte do tempo para projetos autogeridos. Na Valve, esse tempo é integral.

Como a Valve tem uma estrutura nivelada, ninguém participa de um projeto porque alguém mandou. Em vez disso, você decide no que quer trabalhar depois de se fazer as perguntas certas (mais tarde falaremos mais sobre isso). Os funcionários escolhem os próprios projetos, para onde o coração (ou as rodinhas) levar. Os melhores projetos são aqueles em que as pessoas conseguem ver o valor demonstrado e a equipe é formada com facilidade. Isso significa que sempre pode haver recrutamentos internos em andamento.

Se você está trabalhando aqui, quer dizer que é bom no que faz. Outras pessoas estarão querendo que você trabalhe nos projetos delas e elas se esforçarão para convencê-lo. Mas a decisão de participar é sua. (Na verdade, algumas horas você desejará que só uma pessoa te diga o que acha que deveria fazer, e não centenas.)

Mas como decido com o que trabalhar?

Decidir no que trabalhar pode ser a parte mais difícil do seu trabalho na Valve. Como você já deve ter percebido, isso é porque você não foi contratado para um cargo específico. A sua contratação aconteceu para que a procura pelo trabalho mais valioso que você poderia fazer seja uma constante. Ao final de um projeto, você pode acabar bem longe do que achou que seria a sua principal área de especialização.

Não existe um livro de regras para escolher um projeto ou tarefa na Valve. Contudo, pode ser útil responder a estas perguntinhas:

- De todos os projetos que estão em andamento agora, qual é a coisa mais valiosa que posso fazer?
- Qual é o projeto que vai ter o maior impacto direto nos nossos clientes? O trabalho que desenvolvo vai beneficiá-los até que ponto?
- A Valve está deixando de fazer algo que deveria?
- O que há de interessante? O que é recompensador? O que pode dar uma arrancada maior nos meus pontos fortes?

Como fico sabendo dos projetos em andamento?

Há listas com informações, tipo dos projetos atuais, mas o melhor jeito de descobrir é perguntando ao pessoal. Qualquer um, sério. Quando pergunta, descobre o que está rolando ao seu redor na empresa e os seus colegas também descobrem você. Tem um monte de gente na Valve que quer e precisa saber o que importa para você, no que é bom, as suas preocupações, a sua experiência etc. E o melhor jeito de espalhar essa notícia é sair contando para o pessoal. Assim, enquanto você se coloca a par dos projetos, também difunde a sua própria condição para um grupo relevante de pessoas.

Captou a ideia de como a Valve pode mudar a forma como transmitimos a situação da empresa/do projeto? Ótimo. Coloque-a em prática. Nesse meio tempo, como sempre há uma cadeira livre perto de alguém, acomode-se nela o quanto precisar.

Jump on a team thats shipping!

Objetivos de curto e longo prazo

Por todos sermos responsáveis por priorizar nosso próprio trabalho, e por estarmos conscientes e apreensivos para mostrar como somos valiosos, nossa tendência como indivíduos é de nos voltarmos aos projetos com retorno alto, mensurável e previsível para a empresa. Então, quando há uma oportunidade clara disponível de êxito em um objetivo comercial em curtíssimo prazo, com um retorno certo, todo mundo quer agarrar. E, quando enfrentamos um problema ou ameaça,

daqueles cujo custo é evidente, fica difícil não tentar resolver imediatamente.

Isso parece ser algo bom, e costuma mesmo ser, mas tem alguns inconvenientes que valem a pena ser observados. De forma clara, se não tivermos cuidado, esses aspectos podem exigir de nós um vai e vem entre as oportunidades de curto prazo e as ameaças; a agir de forma responsiva e não proativa.

Por isso, nossa ausência de uma estrutura tradicional vem com uma importante responsabilidade. É dever de cada um de nós dedicar esforços para contemplar os objetivos de longo prazo que acreditamos que a empresa deve ter.

Alguém me disse para trabalhar (ou não trabalhar) em X. E essa pessoa está aqui faz tempo!

Olha, a resposta certa a esta pergunta é pensar se esse colega tem mesmo razão. Ampliar a conversa. Agarre-se aos seus objetivos se tiver convicção de que estão certos. Confira as suas hipóteses. Atraia mais gente. Escute. Não pense nem por um segundo que alguém tem autoridade sobre a decisão que você está tentando tomar. Porque não tem. Mesmo assim, provavelmente eles têm uma experiência valiosa na qual você pode se basear, ou têm informações e dados que você não tem, ou uma perspectiva diferente. Para considerar o resultado, acredite que ninguém além de você é a “parte interessada”.
Você é. E é aos clientes da Valve que você precisa atender.
Faça o que for melhor para eles.

Existem várias histórias de como o Gabe tomou decisões importantes sozinho; por exemplo, contratar a equipe inteira de *Portal 1* imediatamente, depois de metade de uma reunião. Ainda que haja exemplos, como este, em que esse tipo de decisão deu certo, não é a norma da Valve. Se assim o fosse, só seríamos tão espertos quanto Gabe ou os tipos da administração, e eles tomariam as decisões importantes por nós. O Gabe é o primeiro a dizer que ele não pode estar certo com tanta frequência que possamos trabalhar dessa maneira. As decisões e os pedidos dele estão sujeitos a tanta análise e ceticismo quanto os de qualquer um. (Quer dizer, se ele te disser para colocar o design de uma faca personalizada da preferência dele em *Counter-Strike*, você pode só dizer não.)

Seja qual for o grupo em que se enquadre, esteja criando servidores Steam, traduzindo artigos de apoio ou fazendo o chapéu de número dez mil para *Team Fortress 2*, isso se aplica a você. Como é fundamental que acredite, vamos repetir mais umas vezes neste manual.

E o resto das coisas que não estou fazendo?

Neste tipo de ambiente, é natural a sensação constante de estar falhando porque, para cada tarefa em que você decide trabalhar, muitas outras não receberão a sua atenção. Confie em nós, isso é normal. Ninguém espera que você dedique tempo a cada oportunidade que aparecer. Em vez disso, queremos que você aprenda a escolher o trabalho mais importante para fazer.

Como a Valve decide em que trabalhar?

Da mesma forma que tomamos qualquer outra decisão: esperando que alguém decida que é a coisa certa a ser feita e depois, permitindo-lhe recrutar outras pessoas para trabalhar junto. Acreditamos uns nos outros para tomar decisões e essa confiança provou ter fundamento repetidas vezes.

Mas ao invés de apenas confiar na esperteza coletiva, nós testamos nossas próprias decisões constantemente. Sempre que avançamos para um território desconhecido, nossas descobertas desafiam nossas próprias previsões com mais frequência do que gostaríamos de admitir. Consideramos de vital importância, sempre que possível, não trabalhar valendo-se de suposições, teorias não comprovadas ou sabedoria popular.

Esse tipo de teste acontece em toda a nossa empresa, do desenvolvimento de jogos à contratação e à venda de jogos no Steam. Por sorte, o Steam é uma plataforma fantástica para o aprendizado empresarial. Ele existe para ser uma plataforma de serviços e de entretenimento para os clientes e, como tal, também é um canal de comunicação constante entre eles e nós.

Por incrível que pareça, as obviedades aceitas sobre vendas, marketing, regionalismo, sazonalidade, Internet, comportamento de consumidor, design de jogos, economia, recrutamento etc. provam-se erradas com frequência. Nós aprendemos a, sempre que possível, realizar ações que possam ser mensuradas, previstas e analisadas.

O recrutamento pode ser um processo difícil de instrumentar e medir. Embora sempre tentemos contratar pessoas da forma mais racional possível, nós encontramos bastante espaço para desenvolvimento na nossa abordagem com o passar dos anos. Fizemos avanços significativos no sentido de haver mais previsibilidade, quantificação e análise no recrutamento. Um processo que muitos supõem que deva ser tratado como arte "leve", porque tem muito a ver com o ser humano, as personalidades, a língua e as nuanças, na verdade tem muito espaço para uma dose saudável de ciência. Só não estamos ainda entregando a coisa toda para os robôs *(veja "Contratação" na página 43).*

Posso participar também da decisão da Valve sobre X da próxima vez?

Pode. Não existe nenhum grupo de decisão secreto. Não importa em qual projeto, você já está convidado. Você só precisa (1) começar a trabalhar nele ou (2) começar a falar com todo mundo que talvez já esteja trabalhando nele e descobrir a melhor forma de ser útil. Você será bem-vindo. Não há processo de aprovação nem burocracia envolvidos. Pelo contrário, a sua função é se inserir onde achar que deve.

Equipes, horários e o escritório

Grupos

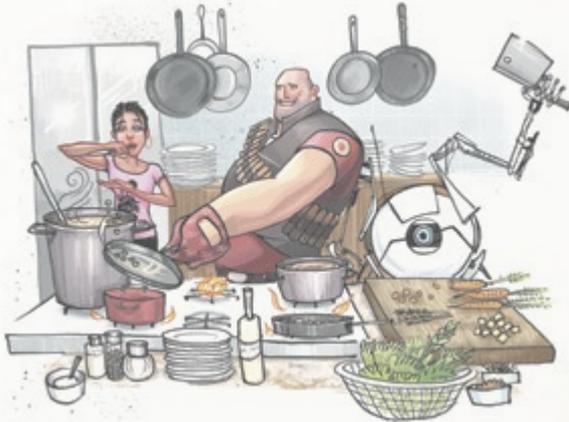



Fig. 2-1

Os grupos não passam de equipes de projetos multidisciplinares. Nossa auto-organização é baseada nesses grupos predominantemente temporários desde o comecinho da Valve. Eles existem para colocar um produto ou recurso abrangente no mercado. Como qualquer grupo ou esforço na empresa, são formados de maneira orgânica. O pessoal decide entrar em um grupo por acreditar que o trabalho é importante o bastante para participar.

Para referência, leia este artigo sobre os grupos, de Ken Birdwell. Ele descreve de onde surgiram os grupos e o que significam para nós desde o princípio: **http://tinyurl.com/ygam86p**.

Líderes de equipe

Não é raro que alguém surja como “líder” de um projeto. A função dessa pessoa não é uma função de gestão tradicional. É mais comum que seja, essencialmente, uma central de informações. Ela mantém o projeto inteiro em mente para que o pessoal possa usá-la como um recurso para confrontar as decisões. Os líderes atendem à equipe ao mesmo tempo em que agem como centros delas.

A estrutura de fato

As equipes dos projetos costumam ter uma estrutura interna formada para atender temporariamente às necessidades do grupo. Mesmo o pessoal da Valve não tendo listas de atribuições fixas ou limites de escopo atrelados às responsabilidades, eles geralmente sabem com clareza qual será seu “trabalho” de todos os dias. Junto com os seus colegas, eles realmente criam uma lista de atribuições, adequada aos objetivos do grupo. Essas atribuições mudam de acordo com as necessidades, mas a estrutura temporária oferece uma compreensão compartilhada do que esperar do outro. Se alguém vai para outro grupo ou se as prioridades da equipe mudam, qualquer um pode assumir uma função completamente diferente de acordo com as novas necessidades.

A Valve não tem aversão à estrutura organizacional, ela aparece de diversas formas o tempo todo, temporariamente. Mas os problemas surgem quando a hierarquia ou as divisões

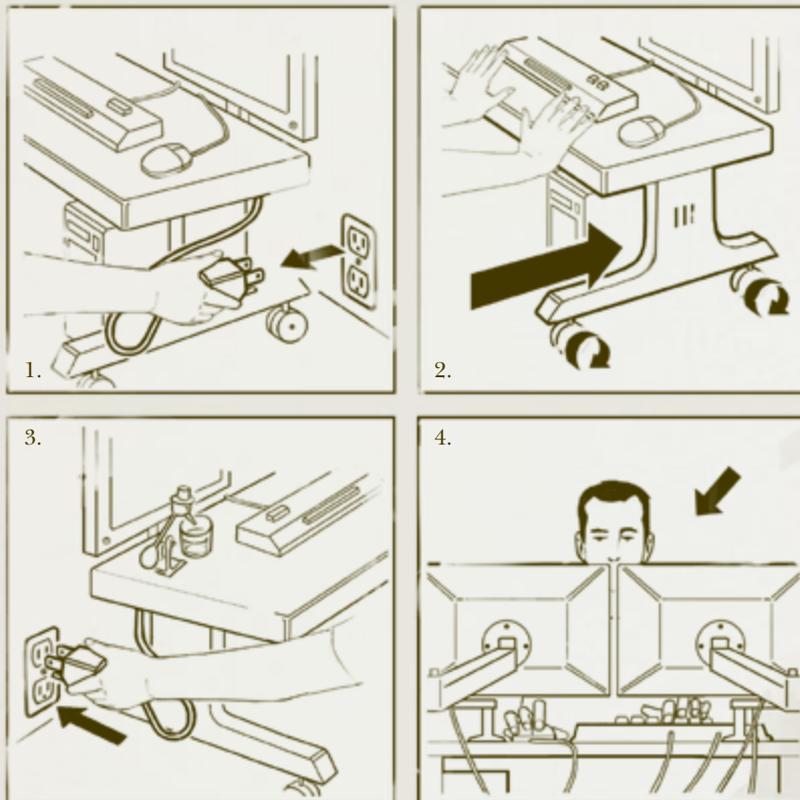
codificadas do trabalho não foram criadas pelos membros do grupo ou quando as estruturas duram por muito tempo. Acreditamos que é inevitável que essas estruturas comecem a servir a si mesmas, e não aos clientes da Valve. A hierarquia começa a reforçar a sua própria estrutura, ao contratar pessoas que se adéquem a ela, agregando pessoas para preencher essas funções de apoio. Os seus membros também são incentivados a se ocuparem de mentalidade voltada para a busca de renda, que explora a estrutura de poder, em vez de se focar na simples transmissão de valor aos clientes.

Horários

Mesmo que o pessoal escolha fazer horas extras às vezes, quando tem algo grande para ser lançado, na maior parte do tempo, fazer hora extra por muito tempo indica um erro básico de planejamento e comunicação. Se isso acontece na Valve, é um sinal de que algo precisa ser reavaliado e corrigido. Se você olhar ao redor e pensar por que as pessoas não estão em "modo desespero", a resposta é bem simples. Como nosso maior esforço é para contratar pessoas competentes, queremos que elas fiquem conosco e tenham um bom equilíbrio entre trabalho e família e o resto das coisas importantes da vida.

Se você perceber que está trabalhando por muitas horas, ou sentir que está se desequilibrando, discuta essa questão com quem você sinta que pode ajudar. A Dina adora forçar

(continua na página 19)

Fig. 2-2 Método para mudar a mesa de lugar

passo 1. Desconecte os fios da parede.
passo 2. Mova a mesa.
passo 3. Conecte os fios na parede.
passo 4. Volte a trabalhar.

Linha do tempo da história da Valve

1996

VALVE®

A Valve foi formada em Kirkland, Washington, Por Gabe Newell e Mike Harrington.

Os documentos de constituição da empresa são assinados no mesmo dia do casamento do Gabe.

Adquirimos a licença do motor do Quake com a id Software.

Começa a produção do jogo, que pouco depois ficaria conhecido como ***Half-Life (HL)***.

Inicia a produção do segundo jogo da Valve, o ***Prospero***.

A Valve recruta e contrata duas novas equipes de jogos, inclusive o seu primeiro funcionário internacional, do Reino Unido.

1997

Gabe promete que, se o ***HL*** se tornasse o jogo nº 1 em vendas, a empresa levaria todo mundo viajar.

Depois de análise interna, considera-se que o ***HL*** não é bom o bastante para ser comercializado.

A equipe do ***HL*** volta à prancheta e basicamente começa de novo.

Prospero é arquivado permanentemente.

1998

Lançamos o demo do ***Half-Life: Day One*** OEM.

Lançado como uma coleção demo com a placa de vídeo Voodoo Banshee, o lançamento do OEM vai muito além do público-alvo pretendido. A Valve percebe o nível de expectativa para o lançamento do jogo completo.

Lançamos o ***Half-Life***.

Depois de certo Incidente do Black Mesa, o mundo nunca mais seria o mesmo.

Adquirimos a TeamFortress Software Pty. Ltd.

Os desenvolvedores do ***Team Fortress (TF)*** ingressam na Valve e começam a trabalhar no ***Team Fortress Classic***.

Acontecem as primeiras férias da empresa Valve em Cabo San Lucas, México.
Nº de funcionários: **30**
Nº de crianças: **0**

1999

A Valve cria um modelo para contribuir com os melhores mods e acaba adquirindo-os.

Lançamos o ***Half-Life: Opposing Force***.

Pacote de expansão na sequência dos eventos do Black Mesa, a partir do ponto de vista de um soldado invasor.

Lançamos o ***Team Fortress Classic***

2000

Mike Harrington dissolve de forma amigável a parceria com Gabe Newell, deixando Newell como o único líder da Valve Corporation

Lançamos o ***Counter-Strike (CS)***

Lançamos o ***Ricochet***.

Robin Walker demonstra à comunidade de mods como criar um jogo de um jeito rápido e fácil com o SDK da Valve.

2001

Logo o ***CS*** se torna o primeiro jogo de ação on-line do mundo.

Lançamos o ***Half-Life: Deathmatch Classic***.

Lançamos o ***Half-Life: Blue Shift***.

2002

O espaço do escritório original da Valve em Kirkland não é mais suficiente e nos mudamos para Bellevue, Washington.

Anúncio do Steam na GDC.

O Steam da Valve oferece a terceiros seu novo conjunto de ferramentas e serviços, cuja produção original era voltada à manutenção dos seus jogos, como o ***HL*** e o ***CS***.

Lançamos o ***Valve Anti-Cheat (VAC)***.

Em uma área em que a trapaça on-line desenfreada arruína a experiência de vários clientes, a Valve cuida dessa questão com ousadia.

2003

Roubo do código do ***Half-Life 2 (HL2)***.

Um ladrão se infiltra na rede da Valve e dispersa o código-base do ***HL2***, ainda em produção.

Começam os anos de especulação sobre a Borealis e a Kraken Base…

Lançamos o Steam.

O CS é lançado como o primeiro título da Valve para Xbox.

Lançamos o ***Day of Defeat***.

Um mod popular recebe o apoio total da Valve, tornando-se um dos produtos robustos.

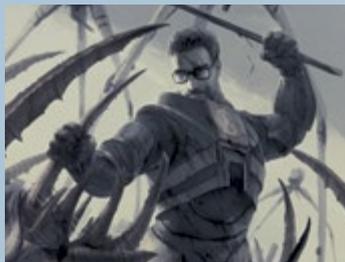
2004

Revelamos o motor gráfico Source.

Lançamos o ***Half-Life 2 (HL2).***

A primeira espiada (dentro da lei) do motor Source, junto com o jogo que usa a sua tecnologia: ***HL2***.

O HL2 aparece como o primeiro jogo disponível tanto no Steam quanto em lojas.

O HL2 também se torna o segundo título da Valve para Xbox.

Lançamos o ***Counter-Strike: Source (CSS)***.

Os anos de trabalho na nova tecnologia do motor gráfico Source da Valve finalmente compensam.

Lançamos o ***Counter-Strike: Condition Zero***.

Lançamos o ***Half-Life: Source***.

O ***HL*** original recebe uma melhoria visual.

2005

Lançamos jogos de terceiros no Steam.

Marco na distribuição digital, o Steam oferece uma alternativa de vendas no varejo aos desenvolvedores de jogos de PC.

Lançamos o demo tecnológico do ***Half-Life 2: Lost Coast***.

Com o apoio da primeira versão das populares mensagens do desenvolvedor.

Lançamos o ***Day of Defeat: Source***.

A Valve contrata seis estudantes do Instituto de Tecnologia DigiPen, depois de ver demos do jogo *Narbacular Drop*.

2006

Lançamos o ***Half-Life 2: Episode One***.

A primeira experiência em narrativa episódica da Valve.

Lançamos o ***Half-Life Deathmatch: Source***.

2007

Lançamos o ***The Orange Box***, com dois títulos lançados anteriormente e três novos produtos:

Team Fortress 2 (TF2), a sequência há muito esperada do jogo clássico multijogador.

Half Life 2: Episode Two — elevando o nível das narrativas emocionais.

Portal — aclamado no mundo todo como um clássico instantâneo.

Lançamos a Comunidade Steam com a primeira leva de recursos desenvolvidos para ajudar amigos a se conectarem e a socializarem através da plataforma do Steam.

O Steam alcança 15 milhões de usuários ativos que jogam mais de 200 jogos.

2008

Lançamos o ***Left 4 Dead***.

STEAMWORKS

Revelamos o Steamworks, disponibilizando a plataforma comercial e instrumental do Steam disponível para desenvolvedores terceiros sem custos.

O Steam alcança 20 milhões de usuários e mais de 500 jogos.

O ***TF2*** recebe atualizações importantes para os personagens Medic, Pyro e Heavy.

Essas atualizações são enviadas a todos os clientes do ***TF2*** pelo Steam.

2009

Lançamos o ***LEFT 4 DEAD 2***.

Os números da pré-venda são os maiores já registrados na história por um jogo da Valve.

O Steam comercializa o seu primeiro primeiro conteúdo para download do jogo independente *The Maw*.

Lançamos o Steam Cloud, oferecendo armazenamento on-line ininterrupto de arquivos de todos os tipos, inclusive jogos salvos, arquivos de configuração etc.

O Steam alcança 25 milhões de usuários e mais de 1000 jogos.

O ***TF2*** lança a atualização *The Sniper vs Spy*, seguido imediatamente por WAR!

Depois deste lançamento, as atualizações do ***TF2*** aumentam muito rápido: foram comercializadas ao todo mais de 280 diferentes.

Lançamos o primeiro chapéu do ***TF2.***

2010

A Valve muda-se para um lugar mais amplo em Bellevue, Washington.

A Valve anuncia que o Steam e o Source estarão disponíveis para Macintosh.

A Valve anuncia o lançamento de ***Portal 2*** em 2011.

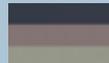
A Valve começa o desenvolvimento de ***Dota 2***.

2011

Portal 2 estreia em plataformas múltiplas com grande aclamação da crítica.

Dota 2 estreia na Gamescom, em Cologne, Alemanha, com o primeiro campeonato anual do ***Dota 2***.

2012

A 44ª contratação internacional da Valve é liberada pela imigração, desta vez da Alemanha.

Em 2012, a Valve vai para a Ilha Grande do Havaí para as 10ª férias anuais da empresa.

Nº de funcionários: **293**
Nº de crianças: **185**

T1: O novo manual de funcionários começa a ser impresso.

Qual é o próximo passo? Você nos diz...

as pessoas a tirarem férias; então, ela pode ser a sua primeira parada.

O escritório

Pode ser que as coisas no escritório às vezes pareçam um pouco boas demais para ser verdade. Se algum dia de manhã você se vir descendo o salão com uma tigela de frutas frescas e café espresso torrado de Stumptown, deixar a sua roupa para ser lavada e seguir para uma das salas de massagem, não pire. Todas essas coisas estão aqui para você realmente usar. Não fique preocupado de alguém julgá-lo por aproveitar; relaxe! E, se você parar no caminho de volta da massagem para jogar dardos, ou malhar na academia da Valve, ou o que quer que seja, pode deixar que não é um sinal de que este lugar irá desmoronar como algumas empresas que surgiram na era 1999.com. Agora, se instituirmos almoços com caviar, talvez tenha alguma coisa errada. Sério, pode entrar em pânico se tiver caviar!

Riscos

E se eu falhar?

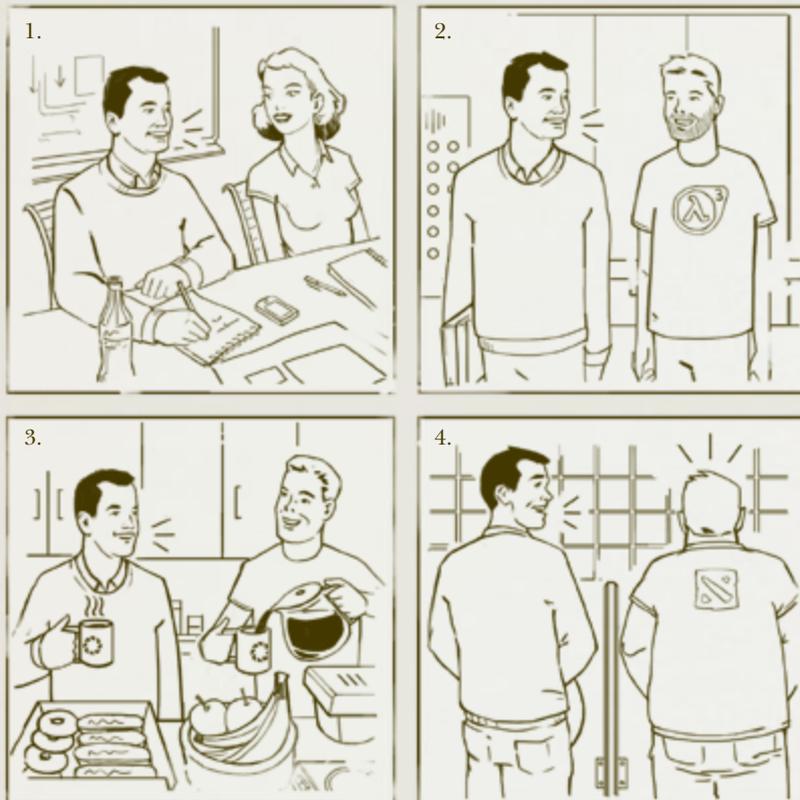
Ninguém jamais foi demitido da Valve por cometer um erro. Nem faria sentido começarmos a trabalhar assim. Dar liberdade para errar é um traço importante da empresa. Não poderíamos esperar tanto de cada um se os penalizássemos por erros. Mesmo os erros que saem caro, ou aqueles que resultam em um fracasso público, nós os consideramos como oportunidades de aprendizado. É sempre possível consertar o erro ou compensá-lo.

Falhar é uma ótima forma de descobrir que as suas hipóteses estavam erradas ou que o seu modelo de mundo estava um pouco fora de sintonia. Contanto que você atualize o seu modelo e siga em frente com uma perspectiva melhor, está tudo certo. Procure maneiras de testar as suas convicções. Nunca tenha medo de executar um experimento ou coletar mais dados.

Isso ajuda a fazer previsões e prever resultados. Pergunte-se "o que devo esperar ver se eu estiver certo?". Pergunte-se "o que devo esperar ver se eu estiver errado?". Então, pergunte-se "o que estou vendo?". Se uma coisa completamente inesperada acontecer, tente descobrir o motivo.

Existem, ainda, outras formas piores de fracassar. Uma delas é repetir o mesmo erro diversas vezes. Outra é não ouvir os clientes ou colegas, antes ou depois de um fracasso. Nunca ignore as evidências, principalmente quando são um indício de que você está errado.

Fig. 2-3

Fig. 2-4 Métodos para descobrir o que está rolando

passo 1. Converse com alguém em uma reunião.
passo 2. Converse com alguém no elevador.
passo 3. Converse com alguém na cozinha.
passo 4. Converse com alguém no banheiro.

E se TODOS nós falharmos?

Fig. 2-5

Mas, se cada funcionário decide de forma anônima, como tudo não vira um caos? Como é que a Valve garante estar caminhando na direção certa? Quando todos compartilham o volante, parece natural temer que um de nós faça a Valve sair do caminho.

Com o tempo, todos aprendemos que a nossa habilidade coletiva de enfrentar os desafios, beneficiar-se das oportunidades e reagir às ameaças é muito maior quando essa responsabilidade é distribuída ao máximo. Ou seja, para cada indivíduo da empresa.

Todos somos administradores da nossa relação de longo prazo com os nossos clientes. Eles nos observam, às vezes de um jeito bem público, cometer erros. Às vezes se irritam

conosco. Mas, como sempre pensamos no melhor para eles, eles confiam que vamos efetuar melhorias e que, se falhamos hoje, não é porque estávamos agindo de má fé.

3

Como estou me saindo?

Seus colegas e seu desempenho

Temos dois métodos oficiais de avaliação: avaliação por colegas e classificação por grupos. As avaliações por colegas são realizadas a fim de dar um feedback proveitoso sobre como desenvolver-se melhor como um funcionário individual. A classificação por grupos é feita principalmente como um método de ajuste de remuneração. Os dois processos baseiam-se em informações recolhidas junto aos demais, os seus colegas.

Avaliações por colegas

Todos precisamos de retorno sobre o nosso desempenho, para melhorar e para saber se não estamos falhando. Uma vez por ano, trocamos feedback sobre o nosso trabalho. Além dessas avaliações oficiais por colegas, a expectativa é de que todos deem feedback, sempre que necessário.

Há um modelo que explica como trocar esse feedback. Um grupo de pessoas (esse grupo muda toda vez) entrevista todo mundo da empresa e pergunta com quem cada um trabalhou desde a última sessão de avaliações por colegas e como foi a experiência de trabalhar
com cada um. O objetivo do feedback é dar informações para ajudar o pessoal a se desenvolver. Isso quer dizer que o melhor feedback é orientador e prescritivo, criado para ser usado pela pessoa de quem se fala.

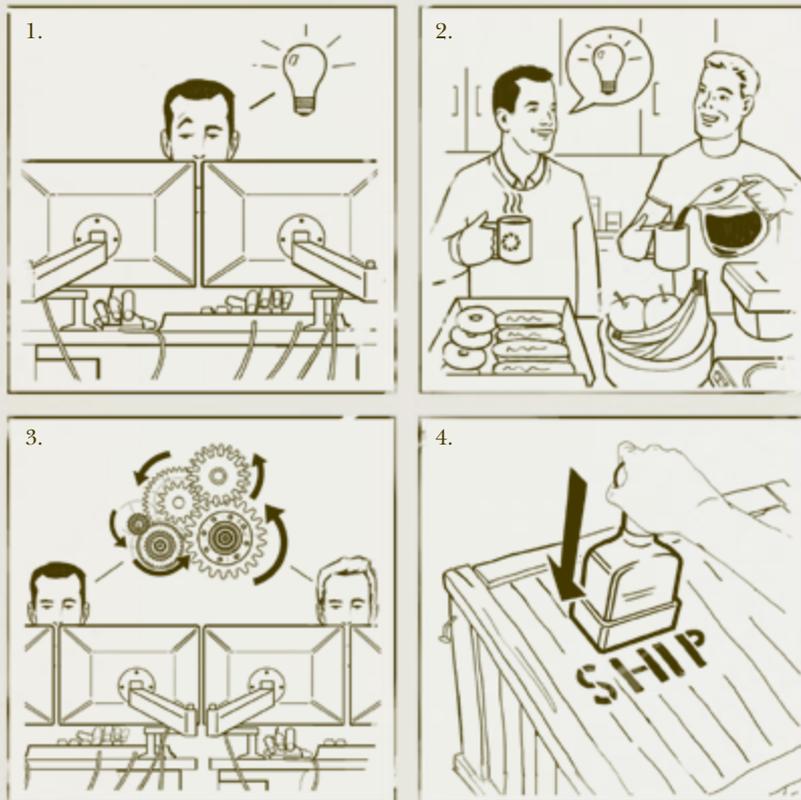
Esse feedback é, então, coletado, organizado, anonimizado e entregue a cada pessoa avaliada. Tornar o feedback anônimo definitivamente tem seus lados positivos e negativos, mas acreditamos ser a melhor maneira de dar as informações mais úteis a cada pessoa. O seu feedback sobre alguém só deve ser mantido anônimo na avaliação por colegas, não há motivo para o anonimato se você quiser dar o seu feedback antes. Na verdade, é muito melhor que essa atitude seja frequente e fora das restrições das avaliações oficiais por colegas.

Ao dar feedback nas avaliações por colegas, vale a pena lembrar as mesmas categorias usadas na classificação por grupos, porque elas medem de forma concreta o nível de valor que associamos a alguém.

Classificação por grupos (e remuneração)

A outra avaliação anual é classificar cada um em relação aos outros colegas. Diferente da avaliação por colegas, que gera informações de cada pessoa, a classificação por grupos é feita para se ter uma ideia de quem agrega mais valor à empresa e, assim, ajustar a remuneração de cada pessoa à proporção de seu respectivo valor real.

A Valve paga muito bem aos seus funcionários se comparada com as normas do segmento. Nossa lucratividade por funcionário é maior que o Google, a Amazon ou a Microsoft e, portanto, acreditamos firmemente que a coisa certa é dar o máximo possível de dinheiro aos funcionários. A Valve não

Fig. 3-1 Método para trabalhar sem chefe

passo 1. Sugerir uma ideia brilhante.
passo 2. Contá-la a algum colega.
passo 3. Trabalhar nela em conjunto.
passo 4. Comercializá-la!

ganha nada pagando menos do que o valor que você agrega. E as pessoas que trabalham aqui, essencialmente, não ganham nada recebendo mais que o valor que agregam.

Assim, o objetivo da Valve é te remunerar de forma "correta". Nossa tendência é ser muito flexíveis quando entram novos funcionários na empresa, ouvir suas respectivas exigências salariais e fazer o que pudermos por eles. Com o tempo, a remuneração é ajustada para se adequar à avaliação baseada nos colegas internos de cada funcionário. É isso o que queremos dizer com "correta", ou seja, pagar o que cada um vale (da melhor forma possível, com base nas opiniões dos colegas).

Se você acha que sua remuneração não está certa para o seu trabalho, levante o assunto. Na Valve, você ficaria surpreso como essas conversas são fáceis e diretas. Os ajustes à remuneração costumam acontecer dentro do processo descrito aqui. Mas se houver qualquer problema, o certo é sempre falar sobre ele. Reclamar do seu nível de remuneração sem nenhuma informação externa sobre como ela é determinada sai caro para você e para a Valve.

A remoção da parcialidade é de extrema importância para a Valve nesse processo. Acreditamos que os nossos colegas são os melhores juízes do nosso valor como indivíduos. Nossa estrutura nivelada elimina todas as tendenciosidades que se apresentariam em um sistema de classificação por colegas em qualquer outro lugar. O projeto do nosso processo de classi-

ficação por grupos tem por propósito eliminar ao máximo o remanescente.

Pede-se a cada grupo de projeto/produto para classificar seus membros. (Como não pedimos para ninguém se classificar, dividimos os grupos de forma que cada parte classifique pessoas diferentes de si mesmas.) A classificação, em si, é baseada nas seguintes quatro métricas:

1. Nível de habilidade/conhecimento técnico
Qual é o grau de dificuldade e de importância dos tipos de problema que você resolve? Você consegue lidar com um problema de qual nível de importância/gravidade? Você tem a capacidade exclusiva (na empresa? no segmento?) de resolver determinada classe de problema, desenvolver determinado tipo de arte, contribuir para o projeto, o roteiro, a música etc.?

2. Produtividade/resultado
Quanto trabalho comercializável (não necessariamente comercializado para os clientes externos), importante e acabado você concluiu? Trabalhar muitas horas geralmente não tem relação com a produtividade e, depois de certo ponto, indica ineficiência.
É mais importante você manter um equilíbrio sensato entre trabalho e vida particular e usar o seu tempo no escritório com eficiência que trabalhar dia e noite.

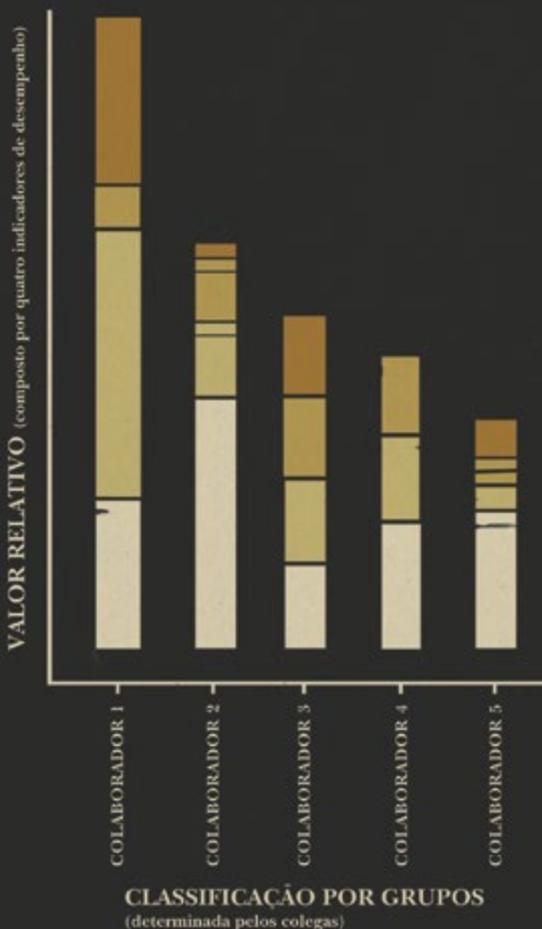
CLASSIFICAÇÃO POR GRUPOS

As classificação das pessoas por grupos levam em consideração as quatro categorias de valor. São elas, sem ordem de importância: Nível de habilidade/conhecimento técnico. Produtividade/resultado, contribuição para o grupo e contribuição o produto. Essas categorias têm o mesmo valor para a Valve, mas cada pessoa contribui de um jeito diferente nessa combinação.

Fig. 3-2

3. Contribuição para o grupo

Até que ponto você contribui para o processo do estúdio, a contratação, a integração de pessoas à equipe, a melhoria do fluxo de trabalho, o aperfeiçoamento dos colegas ou a criação de ferramentas utilizadas pelos outros? De modo geral, colaborar com o grupo significa comprometer-se, contrapondo uma contribuição individual. Estar um passo à frente e agir como líder poder ser bom para a sua pontuação de contribuição com o grupo, mas ser líder não confere nem garante uma classificação por grupos maior. É só uma função que as pessoas adotam de vez em quando.

4. Contribuição ao produto

Além da sua habilidade principal, até que ponto você contribui para a área como um todo? Seu trabalho importa até que ponto ao produto? Até que ponto você influenciou na priorização correta do trabalho ou no comprometimento de recursos pelos outros? Você é bom em prever como os clientes vão reagir às decisões que estamos tomando? Ser um bom testador de jogos ou encontrar erros durante o ciclo de comercialização se enquadram nessa categoria.

Ao escolher essas categorias e basear nelas a classificação por grupos, a empresa diz explicitamente: “Isso é o que é valioso”. Em nossa opinião, essas categorias oferecem uma grande variedade de maneiras de você agregar valor para a empresa.

Depois que a classificação intragrupal é concluída, as informações são reunidas para abrangerem toda a empresa.

Não vamos tratar aqui da metodologia. Há uma página de Wiki detalhando cada processo de feedback de colegas e de classificação por grupos.

Fig. 3-3 Método para viajar com a empresa

passo 1. Encontre alguém para cuidar dos seus gatos.
passo 2. Embarque no voo fretado.
passo 3. Relaxe ao lado da piscina.
passo 4. Relaxe mais um pouco ao lado da piscina.

4

Escolha a sua aventura

Seus primeiros seis meses

Você já resolveu as questões básicas. Agora você vai além de só querer ser produtivo todo dia. Você está pronto para ajudar a moldar o seu futuro e o da Valve. Tanto o seu desenvolvimento profissional quanto o crescimento da Valve agora estão sob o seu controle. Confira algumas ideias de como levá-los ao sucesso.

Funções

Fig. 4-1

A esta altura, está claro que as funções na Valve são flexíveis. Por tradição na Valve, ninguém tem um cargo de verdade. Isto é intencional, para remover as restrições organizacionais. Em vez disso, temos aquilo de que nos chamamos, por conveniência. Em particular, pessoas que interagem com

outras de fora da empresa assumem vários títulos porque isso facilita seu trabalho.

Porém, dentro da empresa, todo mundo aceita a função que melhor se adéqua ao trabalho a ser feito. Todo mundo é designer. Todo mundo pode questionar o trabalho do outro. Qualquer um pode recrutar alguém para o seu projeto. Todos devem atuar como "estrategistas", ou seja, descobrir como fazer o que é certo para os nossos clientes. Todos participam da análise, da quantificação, das previsões e das avaliações.

Uma expressão visível desses ideais é a lista de créditos que colocamos nos nossos jogos. É só uma longa lista de nomes, distribuídos em ordem alfabética. Só isso. Fizemos isso quando comercializamos *Half-Life* e continuamos essa tradição até hoje, com orgulho.

Promoção x crescimento

Como a Valve não tem uma estrutura hierárquica tradicional, pode ser confuso descobrir como ela se enquadra nos seus planos de carreira. "Antes da Valve, eu era assistente técnico de diretor de animação em Hollywood. Meu plano era ser diretor em cinco anos. Como é que vou conseguir avançar aqui?"

Trabalhar na Valve oferece a oportunidade de um crescimento na carreira de extrema eficiência e, muitas vezes, bem acelerado. Concede, em particular, uma oportunidade de

ampliar o seu conjunto de habilidades para além das restrições limitadas que a carreira pode ter na maioria das empresas.

Portanto, o "plano de carreira" é adaptado a você. Ele funciona exatamente na velocidade que você planeja. Você está no comando do seu plano e pode conseguir ajuda a qualquer momento com o pessoal à sua volta.

Fig. 4-2

Só para informação, geralmente não fazemos nenhum "desenvolvimento" oficial de funcionários (curso, mentoria), porque na maioria das vezes não é eficiente para o pessoal mais antigo. Acreditamos que pessoas de alto desempenho costumam se autoaprimorar.

A maior parte das pessoas que se enquadram bem na Valve estará mais bem posicionada depois de algum tempo aqui do que se estivesse em quase qualquer outro lugar.

Aumente o seu arsenal de ferramentas

As pessoas de maior sucesso na Valve são (1) altamente qualificadas em uma grande variedade de campos e (2) especialistas de primeiro nível em áreas extremamente restritas. *(Veja as pessoas em "forma de T" na página 46.)* Por causa da diversidade de talentos aqui na Valve, costuma ser bem fácil tornar-se mais competente nas áreas que não fazem parte do seu grupo de habilidades principal.

Engenheiros: código é apenas o começo

Se você foi contratado como engenheiro de software, agora está rodeado de um grupo multidisciplinar de especialistas de todos os tipos de campos: criação, jurídico, financeiro e até mesmo psicológico. Como é provável que muitas dessas pessoas estejam sentadas na mesma sala que você todos os dias, as oportunidades de aprendizado são enormes. Aproveite este fato sempre que possível: quanto mais você puder aprender sobre mecânica, vocabulário e análise em outros campos, mais valor terá.

Aos não-engenheiros: programar ou ser programado

A principal competência da Valve é a criação de softwares. Disciplinas diferentes fazem parte da produção dos nossos produtos, mas ainda somos uma empresa centrada em engenharia. O cerne do processo de criação de softwares é a engenharia. Como em programação. Toda energia empenhada para entender a parte de escrever códigos para a programação de softwares é para o seu próprio benefício (e o da Valve). Você não precisa se tornar engenheiro e não há nada que diga que os engenheiros têm mais valor que você. Mas ampliar o seu conhecimento em uma direção altamente técnica nunca foi algo ruim. A qualidade ou a quantidade de bits que você coloca "nas caixas", o que significa alcançar mais os clientes, que, por sua vez, significa que você tem valor.

5

A Valve está crescendo

Sua função mais importante

Pode parecer que os conceitos tratados neste manual funcionem bem em uma pequena empresa que esteja começando, mas não em uma empresa com centenas de pessoas e bilhões em receita. A grande pergunta é: tem como isso tudo continuar expandindo?

Bom, até agora, sim. E acreditamos que, se formos cautelosos, nosso desempenho será ainda melhor com nosso crescimento. Pode soar contra intuitivo, mas é uma consequência direta da contratação de pessoas excelentes, talentosas e capazes. Contudo, nossa operação é delicada e depende muito da nossa vigilância contínua no recrutamento/contratação. Se começarmos a contratar pessoas que não sejam tão capazes quanto nós de trabalhar como tomadores de decisões independentes e de alto calibre, muitas das coisas que tratamos neste manual não funcionarão mais.

Algo que está mudando à medida que crescemos é não somos mais excelentes na difusão de informações internamente *(veja "No que a Valve* não *é boa?," na página 52).*

Olhando pelo lado positivo, como a nossa lucratividade por funcionário está aumentando, definitivamente estamos expandindo do jeito certo.

Nossa taxa de crescimento de contratações pairou em 10 e 15 por cento por anos. Em 2010, aceleramos, mas só para cerca de 20 por cento por ano. Continuamos aumentando o ritmo em 2011, principalmente por conta da leva de contratações no Suporte.

Não temos um objetivo de crescimento. Nossa intenção é continuar contratando o melhor pessoal o mais rápido possível, para continuar expandindo os nossos negócios o máximo que conseguirmos, dentro da nossa equipe existente. Felizmente, não precisamos tomar decisões de crescimento de acordo com pressões externas, apenas nossas próprias metas comerciais. Além disso, temos sempre a liberdade de moderar essas metas com a nossa visão de longo prazo para o nosso sucesso como empresa. No fim das contas, acabamos ganhando por manter alto o número de contratações.

Contratação

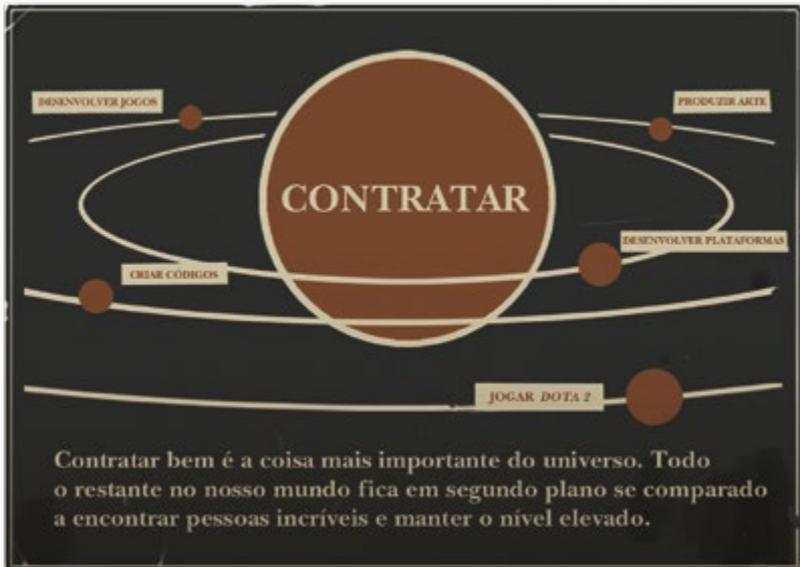



Fig. 5-1

Contratar bem é a coisa mais importante do universo. Nada se equipara. É mais importante que respirar. Ou seja: quando você estiver trabalhando em contratações – seja participando de um ciclo de entrevistas ou inovando na área de recrutamento – seja lá o que você estiver fazendo é estúpido e deve ser ignorado!

Quando se é novo na Valve, é supervalioso começar a se envolver no processo de entrevistas. Observar o pessoal que está fazendo isso há muito tempo. De algumas maneiras, o nosso processo de entrevistas é parecido com o de outras empresas, mas temos a nossa própria opinião sobre o processo e ela exige prática. Não vamos tratar de todos os aspectos básicos neste manual. Peça detalhes aos seus colegas e comece a participar dos ciclos de entrevistas.

Por que contratar bem é tão importante para a Valve?

Na Valve, a inclusão de pessoas na organização pode influenciar muito mais no nosso sucesso que em outras empresas, tanto positiva quanto negativamente. Como aqui não há separação organizacional das pessoas, a adição de uma pessoa

Traga os seus amigos. Uma das atitudes mais valiosas que você pode ter como novo funcionário é nos contar quem mais acha que deveríamos contratar. Partindo do pressuposto que você concorda que a Valve é o melhor lugar para se trabalhar na Terra, conte para nós quem são as melhores pessoas da Terra, para as trazermos para cá. Se você ainda não concorda, espere mais seis meses e faça-se de novo essa pergunta.

excelente pode gerar um grande valor em toda a empresa. Perder a oportunidade de contratar alguém excelente é provavelmente o tipo de erro mais caro que podemos cometer.

Geralmente, de imediato fica óbvio se fizemos um bom trabalho ao contratar uma pessoa. Porém, como não temos as análises e os relatórios que fazem das atividades de um gestor, às vezes pode demorar um pouco até entendermos se um novo funcionário se adaptou. Esta é uma desvantagem do modelo orgânico da empresa, ou seja, uma decisão de contratação equivocada pode causar muitos danos e, às vezes, pode passar despercebida por tempo demais. No fim das contas, as pessoas que causam perdas acabam sempre eliminadas, mas o dano causado ainda pode ser significativo.

Como escolhemos as pessoas certas para contratar?

Um guia completo de contratação mereceria seu próprio manual. Provavelmente, um que deve valer a pena ser escrito. Para nós, seria muito difícil representá-lo, porque a sensação é de que o aprendizado do que realmente importa na contratação de pessoal é constante. Nesse meio tempo, veja algumas perguntas que sempre nos fazemos ao avaliar os candidatos:

- Gostaria que essa pessoa fosse a minha chefe?
- Aprenderia coisas significativas com ela?
- E se essa pessoa fosse trabalhar com a concorrência?

De modo geral, valorizamos pessoas bem colaborativas. Isso significa pessoas habilidosas em tudo quanto é essencial para um alto nível de colaboração, pessoas capazes de desconstruir

problemas assim que aparecem, conversar enquanto os resolvem e, ao mesmo tempo, serem inventivas, iterativas, criativas, comunicativas e reativas. Na verdade, esses pontos são muito mais profundos que o conhecimento em um domínio específico ou que habilidades desenvolvidas em áreas restritas. É por isso que o mais comum é aprovarmos candidatos que, em uma palavra, são os "melhores" na área escolhida por eles.

Claro que não basta dizer que um candidato deve colaborar bem, também consultamos as mesmas quatro métricas que utilizamos para nos avaliar ao avaliar os possíveis funcionários *(Veja "Classificação por grupo", na página 27)* .

Valorizamos as pessoas em "forma de T".

Isto é, as pessoas que são tanto generalistas (altamente qualificadas em diversas coisas importantes: o topo do T) e também especialistas (entre as melhores em seus campos dentro de uma área restrita: a parte vertical do T).

Esta receita é importante para o sucesso da Valve. Muitas vezes, aprovamos pessoas que são excelentes como generalistas, mas sem especialização; ou vice-versa. Um especialista cuja área seja muito restrita tem dificuldades colaborativas. Um generalista que não tem aprofundamento em uma única área acaba ficando à margem, sem contribuir de verdade como pessoa.

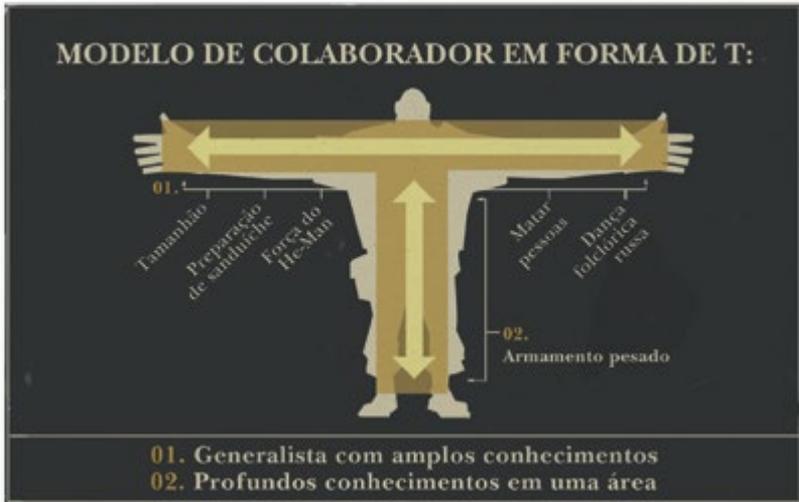



Fig. 5-2

Procuramos pessoas mais competentes que nós.
Quando inobservado, a tendência das pessoas é contratar outras que tenham menos competência que elas. As perguntas relacionadas acima foram criadas para ajudar a garantir que você não comece a contratar pessoas úteis, mas não tão competentes quanto nós. Devemos contratar pessoas mais capacitadas que nós, não menos.

De certa forma, contratar pessoas menos competentes é uma reação natural quando se tem muito trabalho para fazer. Nessas condições, contratar alguém de alguma forma capacitado parece (em curto prazo) mais inteligente que não contratar ninguém. Mas esse é um grande engano. Sempre podemos empregar ajuda temporária em situações mais delicadas,

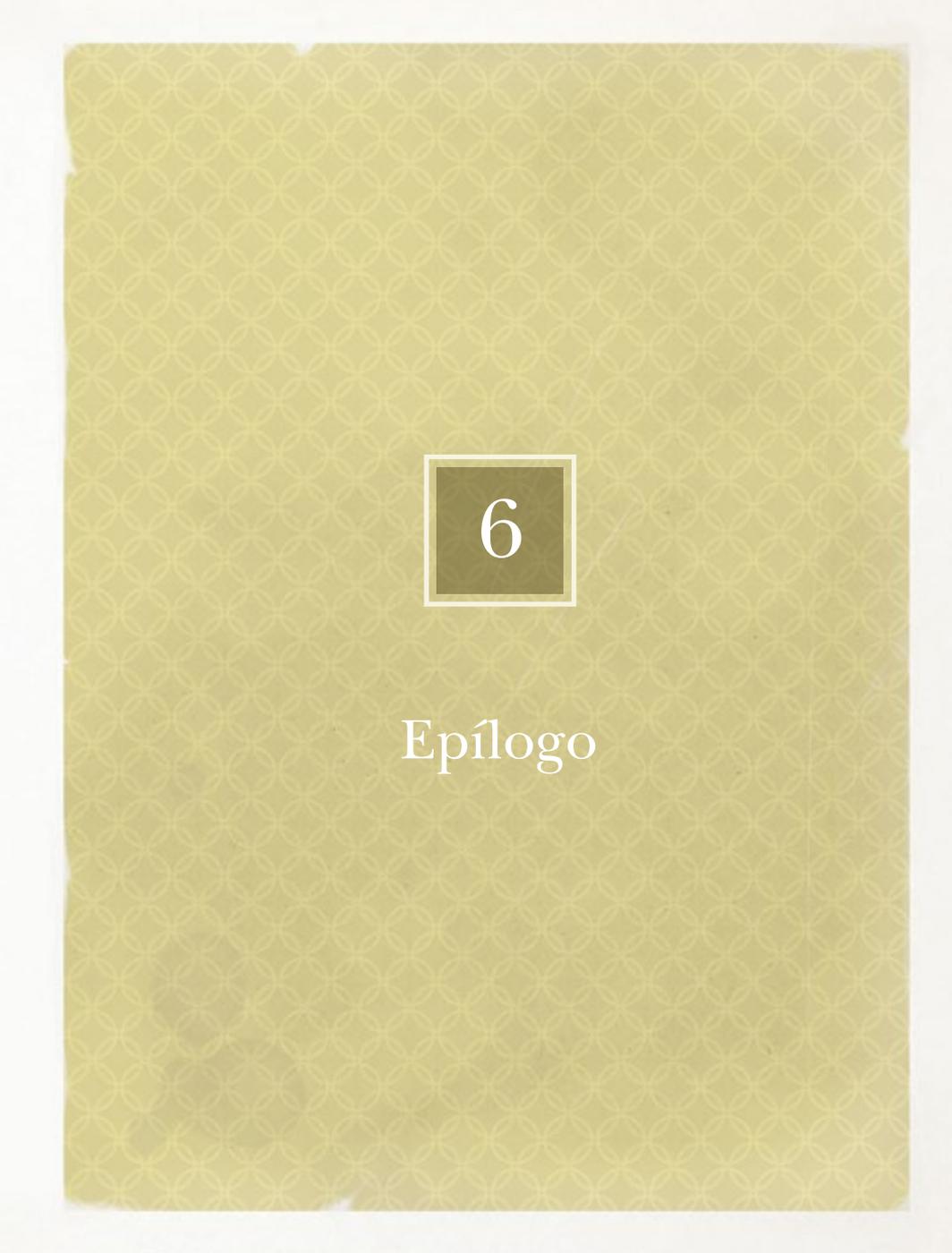
mas não devemos nunca baixar o nível das contratações de funcionários. O outro motivo pelo qual as pessoas fazem contratações "ruins" é político. Na maior parte das empresas, é benéfico ter um exército de pessoas fazendo o que você quer. Na Valve, no entanto, não é. Isso prejudicaria a empresa e te colocaria em uma organização decadente. Muito divertido!

O princípio da contratação é o mesmo em todas as áreas. Não existem regras ou critérios diferentes para engenheiros, artistas, animadores e contadores. Há, sim, alguns detalhes diferentes; por exemplo: artistas e roteiristas mostram um pouco do trabalho deles antes de vir para uma entrevista. Mas, na essência, o processo de entrevista é o mesmo, não importa com quem estejamos falando.

"Com o nível tão alto, será que eu seria contratado hoje?". Boa pergunta. A resposta certa pode ser não, mas, na verdade, isso é algo incrível para nós que deve ser comemorado porque, se é verdade, significa que estamos crescendo corretamente. Enquanto você continuar sendo valioso e se divertindo, não é um problema sério.

P: Se tudo isso funciona tão bem para nós, por que todas as empresas não funcionam assim?

R: Olha, é muito difícil. Principalmente porque, desde o primeiro dia, exige compromisso de contratar de um jeito bem diferente do que a maioria contrata. Além disso, exige disciplina para tornar o projeto da empresa mais importante que uma meta comercial de curto prazo. E exige muita imunidade à pressão externa, ter nosso capital próprio nos financiando é fundamental. E ter um fundador confiante o suficiente para construir esse tipo de lugar é raro, sem sombra de dúvida.

Mais um motivo é que é difícil gerir uma empresa assim porque exige vigilância. É uma viagem sem volta se os valores-chave mudarem, e mantê-los exige compromisso total de todos, especialmente dos mais antigos na empresa. Para as pessoas "seniores" da maioria das empresas, acumular mais poder e/ou dinheiro acontece com o tempo pela adoção de uma cultura mais hierárquica.

6

Epílogo

No que a Valve *não* é boa?

O projeto da empresa tem seus inconvenientes. Normalmente, pensamos que vale o custo, mas vale a pena ressaltar que há várias coisas em que gostaríamos de ser melhores:

- Ajudar o novo pessoal a se encontrar. Escrevemos este manual para ajudar, mas, como dissemos acima, é só o que ele pode fazer.
- Orientar as pessoas. Não só ajudar as pessoas novas a entender as coisas, mas ajudá-las de forma proativa a crescer nas áreas em que precisem de ajuda é algo em que a nossa estrutura organizacional não se destaca. As avaliações por colegas ajudam, mas não podem ir além disso.
- Disseminar as informações internamente.
- Encontrar e contratar pessoal de áreas completamente novas (por exemplo, economistas e projetistas industriais).
- Fazer previsões maiores que só alguns meses à frente.
- Perdemos a oportunidade de trabalhar com gente talentosa que prefere trabalhar em uma estrutura mais tradicional. Mais uma vez, isso é natural e não é algo que devemos mudar, mas vale a pena reconhecer como uma limitação autoimposta.

O que acontece quando nada disso funciona?

Às vezes, a filosofia e os métodos descritos neste manual não batem perfeitamente com como as coisas acontecem no dia a dia. Mas acreditamos que mesmo quando os problemas persistem por um tempo, a Valve os elimina.

Do seu ponto de vista, há áreas da empresa nas quais o ideal é concretizado de forma mais plena que em outras? O que podemos fazer sobre isso? Essas diferenças são uma coisa boa? O que você mudaria? Este manual descreve as metas em que acreditamos. Se você se encontrar em um grupo ou projeto que pareça não atender a essas metas, seja um agente da mudança. Ajude a reavivar o grupo. Converse sobre esses objetivos com a equipe e/ou os outros.

Para onde você nos levará?

A Valve será uma empresa diferente dentro de alguns anos porque você vai mudá-la para melhor. Mal podemos esperar para ver aonde você vai nos levar. Os produtos, recursos e as experiências que você decidir criar para os nossos clientes são o que vai nos definir.

Quer seja um novo jogo, um recurso no Steam, um jeito de economizar o dinheiro dos clientes, uma arte que nos ensine o que é belo, algo que nos proteja de processos judiciais, uma nova fonte tipográfica, uma nova ideia de como ter um ambiente de trabalho mais saudável, uma nova ferramenta de criar chapéus para o *TF2*, uma animação espetacular, um novo tipo de teste que nos torne mais engenhosos, um controle de jogo que possa saber se você está com medo ou um brinquedo que faça crianças de quatro anos rirem, ou (o mais provável) alguma coisa em que ninguém pensou ainda, mal podemos esperar para ver o tipo de futuro que você escolherá construir para a Valve.

Glossário

Jargão. Linguagem. Palavras em código.

Garoto de 14 anos — se vir algum gerindo um projeto, não se preocupe. Na verdade, é o Josh Weier, de 57 anos *(veja Josh Weier)*. Se você tiver células tronco sobrando, dê para ele! Ele se lava com elas todos os dias.

Austrália — um lugar que ou é muito perto ou é a própria Nova Zelândia e onde nasceram mais da metade dos funcionários da Valve.

Cidade de Seattle — onde os fundadores da Valve prometeram que o nosso escritório ficaria até enganar todo mundo e mudar para o Eastside*(veja também Greg Coomer)*.

Cafeteira, dispenser direito — o dispenser de todas as cafeteiras que porta os grãos descafeinados da Valve. Até onde sabemos, eles nunca precisaram ser repostos. Parece que os grãos são plástico de decoração.

Férias da empresa — todos os anos, a empresa junta todos os funcionários e as suas famílias, voa para algum lugar tropical e nos dá férias livres de uma semana. Os passatempos favoritos incluem concursos de barba, mergulho com snorkel, festas do sorvete, andar de jet-ski ou sentar na praia para conversar com os nativos sobre quantas conchas adoráveis você deve comprar deles. (Sua opinião: nenhuma. A contraoferta deles: então só compra cinco.)

Prateleira vazia no quinto andar — local onde planejamos colocar todos os prêmios do *Ricochet* quando o mundo dos videogames finalmente o reconhecer.

Aquário — a sala de conferências no refeitório. Aquela com a parede de vídeo enorme. Não deixe o nome confundi-lo, ela não é realmente usada como aquário. Exceto, claro, às sextas-feiras do aquário, quando a enchemos com dez mil galões d'água salgada pútrida para que todas as arraias-mantas e os tubarões tenham como respirar enquanto lutam até a morte. Isso não aparece na lista de benefícios não só porque não é divertido, mas porque é ilegal.

Elevador de carga — *(Veja "Método para mudar a mesa de lugar", na página 18.)*

Gabe Newell — de todas as pessoas nesta empresa que não são chefes, Gabe é o MAIS não chefe de todos, se é que você nos entende.

Greg Coomer — a única pessoa que se importa e se lembra de que houve uma noite em que alguém disse que nos mudaríamos para Seattle.

Facas — aquilo que nunca é o suficiente para ninguém. Uma coleção vasta delas não tem nada a ver com compensação freudiana.

Gerente — o tipo de gente que aqui não tem. Portanto, se você vir um, conte para alguém, porque deve ser o fantasma de quem quer que estivesse neste prédio antes de nós. O que quer que você faça, não o deixe fazer uma apresentação sobre os paradigmas na proatividade espectral.

Mann Co. — produtor de produtos quadrados e perigosos para homens que às vezes pegam fogo e, ocasionalmente, funcionam como anunciado. Propriedade de e operada pela Saxton Hale *(veja Austrália)*.

Elevadores do estacionamento — dispositivos sequestradores com vontade própria. Cuidado.

Testes de jogo — o que fazemos o quanto antes e com frequência. E barulhentos, se Karen for a testadora.

Pôneis — os animais mais amados pelas pessoas afastadas dos seus computadores e os mais menosprezados pelas pessoas que preferem ouvir piadas só uma vez.

Scorpions, Poison, Queen — a exposição repetitiva à trilha sonora de rock Pavloviana nos nossos banheiros vai garantir que você nunca mais consiga se aliviar a não ser que alguém cantarole “Rock You like a Hurricane”.

Mago ferrado — pessoa responsável por todos os erros do *Dota 2 . Também conhecido como* Finol.

Talk Alias — blog interno do Marc Laidlaw.

Travesseiro de companhia (não)ponderada — aquilo que o Erik Wolpaw carrega para lá e para cá e com o qual cobre a boca, depois de sentarem nessa coisa.

Atividades da Valve — você vai aprender a amar a função de ferreiro.

Josh Weier — com pronúncia variada de “Josh Weere”, “Josh Wire”, “Josh Woe-Rue”, “Josh wuhh…[voz sumindo]” e “Josh Joshington” por aqueles entre nós que já não dão mais a mínima. Todos são igualmente válidos!

WFH — trabalhar em casa. É o que fazer se um único floco de neve cair do céu.